

И. И. Хафизов

## ЭТАПЫ И ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Ключевые слова:* управление качеством, система менеджмента качества, процессный подход, система управления, эффективность.

*В современной системе высшего образования большое внимание уделяется качеству, обеспечивающему конкурентоспособность учебного заведения на рынке образовательных услуг за счет подготовки квалифицированных специалистов, удовлетворяющих требования международных стандартов. Рассмотрены этапы формирования, разработки и внедрения системы менеджмента качества в высшем учебном заведении.*

*Keywords:* quality management, system of management of quality, processnyy approach, control system, efficiency.

*In modern system of higher education the great attention is given to the quality providing competitiveness of educational institution in the market of educational services at the expense of preparation of qualified experts, international standards satisfying requirement. Stages of formation, working out and introduction of system of quality management in a higher educational institution are considered.*

### Введение

В современной системе высшего образования большое внимание уделяется качеству, обеспечивающему конкурентоспособность учебного заведения на рынке образовательных услуг за счет подготовки квалифицированных специалистов, удовлетворяющих требованиям международных стандартов.

В последние годы проблеме качества образования во всем мире уделяется все большее внимание. Руководители государств, органов управления образованием и руководство высших учебных заведений (далее – вузов) выказывают озабоченность по вопросу достижения высокого уровня образования выпускниками вузов.

Модель управления, основанная на требованиях международных стандартов качества ISO 9001:2008, предполагает установление заинтересованных сторон, выявление их требований к качеству продукции, создание системы непрерывного совершенствования деятельности. Данная модель базируется на основополагающих принципах менеджмента качества, в том числе процессном подходе. В отличие от модели всеобщего управления качеством в данной модели основным инструментарием менеджмента становится документированная система управления, ориентированная на качество.

Целенаправленная работа по созданию и внедрению систем управления качеством на основе требований стандартов качества ISO 9001:2008 ведется в настоящее время во многих вузах России [1].

Целью данной статьи является рассмотрение этапов формирования, разработки, внедрения системы менеджмента качества (далее СМК) в образовательном учреждении и возникающих трудностях.

### 1. Теоретическая часть

Исходя из опыта разработки и внедрения внутривузовской системы управления качеством образования в высших учебных заведениях, можно выделить ряд проблем, которые затрудняют создание и эффективное использование таких систем, среди которых:

- отсутствие однозначно определенной нормативно-правовой базы для четкой и последовательной организации работ по созданию системы менеджмента качества образования в вузе;
- неприятие профессорско-преподавательским составом новых принципов управления;
- этапы формирования, внедрения элементов системы менеджмента качества.

В связи с этим для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть общий алгоритм проектирования и внедрения системы менеджмента качества вуза;
- разработать базовую структуру системы менеджмента качества вуза в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008, включая организационную структуру и структуру документации системы менеджмента качества вуза.

Система менеджмента качества образовательного учреждения сможет установить:

- нормативно-техническую базу;
- политику в области качества;
- цели;
- принципы;
- процессы системы менеджмента качества образовательного учреждения;
- организационную структуру;
- ответственность и полномочия работников за функции, воздействующие на качество;
- взаимодействие процессов, включенных в систему менеджмента качества.

Система менеджмента качества образовательного учреждения может быть разработана и внедрена в целях:

- обеспечения документированной базой процессов системы менеджмента качества;
- обеспечения оптимального управления процедурами и облегчения деятельности ВУЗа на основе применения и совершенствования действующей системы менеджмента качества;
- достижения и поддержания качества услуг на уровне, обеспечивающем постоянное удовлетворе-

ние установленным или предполагаемым требованиям;

- обеспечения потребителю уверенности в том, что установленное и предполагаемое качество услуг достигается или будет достигнуто;
- обеспечения своему руководству уверенности в том, что установленное и предполагаемое качество услуг достигается и поддерживается на заданном уровне.

В состав документации СМК образовательного учреждения будут входить и включены в документооборот:

- документально оформленные заявления о политике и целях в области качества;
- «Руководство по качеству»;
- методологические инструкции, в том числе требуемые ГОСТ Р ИСО 9001-2008 обязательные документированные процедуры;
- положения о подразделениях и должностные инструкции;
- рабочие инструкции;
- организационно-распорядительная документация;
- записи о качестве (договоры, протоколы, журналы и т.д.);
- нормативные документы внешнего происхождения [7].

В соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008 в образовательном учреждении будут:

- определены, классифицированы, идентифицированы процессы, требуемые для результативного осуществления менеджмента качества;
- определены критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, так и при управлении этими процессами;
- обеспечены наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- осуществлены мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- приниматься меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов [3].

Система качества образования призвана действовать решению основных целей и задач, поставленных в Программе развития образовательного учреждения:

- изучение и удовлетворение общественно-государственного заказа на подготовку специалистов и лидеров для систем образования;
- продолжение реформирования структуры и процесса педагогического образования путем расширения практики инновационной деятельности, освоения различных профессионально-образовательных программ, создание мобильной системы образовательных услуг;
- повышение конкурентоспособности выпускника образовательного на рынке образовательных услуг за счет эффективной системы отбора абитуриентов по мотивационно-ценностным ориентациям; обеспечения будущего педагога как профессионала, духовно-

богатой и нравственной личности, способной к самообразованию и саморазвитию;

- создание системы стимулирования профессионального роста и эффективное использование интеллектуального потенциала ППС в образовательном учреждении;
- интеграция системы образования образовательного учреждения в мировой образовательный процесс.

## **2. Этапы формирования системы менеджмента качества**

1 этап - подготовительный этап; 2 этап - основная работа по формированию системы менеджмента качества; 3 этап - сертификация системы менеджмента качества [2].

Первый этап может содержать следующие шаги:

- Разработка программы формирования системы внутреннего мониторинга качества образования;
- Разработка организационной структуры управления качеством образовательной организации;
- Создание рабочей группы (команды) по разработке и внедрению;
- Определение уполномоченных по качеству;
- Обучение методистов (членов рабочей группы) по качеству, обучение внутренних аудиторов, обучение высшего руководства.

Второй этап может содержать следующие шаги:

- Разработка политики и целей в области качества ВУЗа;
- Разработка положений структурных подразделений университета, должностных обязанностей сотрудников и рабочих инструкций;
- Выявление процессов системы менеджмента качества;
- Разработка документации СМК;
- Внедрение документации СМК в практику работы ВУЗа;
- Анализ СМК университета;
- Проведение внутреннего аудита;
- Подготовка и реализация плана корректирующих мероприятий;
- Подготовка плана-графика дальнейшей работы в области СМК.

Третий этап может содержать следующие шаги:

- Внешний аудит системы менеджмента качества;
- Устранение малозначительных несоответствий и замечаний;
- Сертификация.

Внедрив систему менеджмента, руководство организации должно интересоваться, как она функционирует, где происходят сбои в системе, и оценивать ее результативность. Результаты внутренних аудитов представляют такого рода информацию для анализа со стороны руководства организации, что позволяет разработать корректирующие действия и выявить возможности улучшения, как отдельных процессов, так и системы в целом.

### 3. Процедура сертификации

Не менее важной задачей в условиях рынка является сертификация СМК, представляющая собой деятельность по проверке, оценке и удостоверению специальным аккредитованным органом (национальным или зарубежным) ее соответствия требованиям установленных стандартов [5].

Практика создания СМК в вузе на основе стандартов серии ИСО 9000 встречает достаточно много препятствий. Эти препятствия можно сгруппировать в три основные группы и представить как три барьера: психологический, информационный и методический. Психологический барьер связан, в первую очередь, с серьезными опасениями профессорско-преподавательского состава столкнуться с очередной реформаторской кампанией в лице СМК. Информационный барьер определяется противоречием между обилием информации о международных стандартах ИСО 9000 и разными возможностями сотрудников вуза по ее отбору и осмыслению [6]. Так называемый методический барьер определяется «простым» вопросом: «как это делать?».

Опыт работы вузов в направлении внедрения и использования современных методов управления с целью повышения качества образования показывает, что задача эффективного внедрения принципов менеджмента качества требует совершенствования организационной и функциональной структуры вуза, разработки плана его стратегического развития на краткосрочную и среднесрочную перспективы, развития инновационной инфраструктуры, продуманной кадровой политики в сфере науки и образования, формирования сети стратегических партнеров, обеспечивающих обратную связь «ВУЗ – потребитель».

Сертификация СМК образовательного учреждения даст много преимуществ, среди которых:

- повышение шансов на победу при участии в тендерах, конкурсах, а также при заключении договоров и контрактов;
- повышение доверия со стороны инвестиционных компаний, увеличить приток инвестиций;
- улучшение имиджа вуза;
- облегчение выхода образовательного учреждения на мировой уровень, установления связей с вузами других государств, увеличение числа иностранных студентов;
- повышение конкурентоспособности вуза;
- усиление позиций при комплексной оценке.

Наличие сертифицированной СМК – гарантия качества образовательного процесса в глазах существующих и потенциальных потребителей [4].

Хочется отметить, что формирование внутри-вузовской системы обеспечения качества не заканчивается получением сертификата. Соответствие сертификата необходимо подтверждать каждые три года, а для этого нужно постоянно поддерживать, измерять и улучшать показатели качества деятельности вуза.

Сформулированная в начале XXI в. концепция модернизации Российского образования в качестве главной задачи государственной политики рассматривает повышение качества образования. Важное значе-

ние в развитии качества высшего образования имело присоединение России в 2003 г. к Болонской декларации, которая провозгласила тезис о построении единого, основанного на нескольких циклах обучения, образовательного пространства в Европе.

Задачи менеджмента качества при предоставлении образовательных услуг и выполнении научно-исследовательских работ в учреждениях высшего профессионального образования в последние годы приобрели общепризнанную актуальность. Усиление интереса и внимания к использованию методов и инструментов менеджмента качества в системе высшего образования характерно не только для отдельных европейских стран, но и для Европейского Союза в целом. Руководители университетов и других учреждений высшего профессионального образования начали широко использовать требования и рекомендации международных стандартов ИСО серии 9000 в качестве основы формирования и внедрения систем менеджмента качества. На сегодняшний день актуальность формирования, внедрения и практического использования СМК в вузе не вызывает сомнений.

В международные стандарты ИСО серии 9000 включены требования и рекомендации, предусматривающие применение методов мониторинга, измерения, анализа и улучшения всех процессов СМК. Если в результате такой деятельности установлено, что запланированные результаты не достигнуты, то должны предприниматься необходимые меры коррекции и адекватные корректирующие и/или предупреждающие действия с целью обеспечения соответствия продукции (результатов процессов) установленным требованиям. Внедрение и последующее постоянное улучшение СМК требует не только понимания и видения перспектив ее развития, но и применения объективных методов измерения (в том числе статистических) для оценки результативности и эффективности использования СМК вуза в целом, так и его отдельных процессов.

К наиболее информативным характеристикам развитости системы менеджмента, без сомнения, можно отнести показатели того, насколько «заинтересованы в деятельности и успехе организации» лица, связанные с организацией, т.е. в какой степени они являются реально заинтересованными и насколько они удовлетворены результатами деятельности образовательной организации. Среди потенциальных заинтересованных лиц в стандартах ИСО называются потребители, общество, поставщики, владельцы (акционеры) и персонал организации, что вполне соответствует восьми принципам менеджмента качества, сформулированным в стандартах ИСО серии 9000.

Можно сказать, что успешность организации зависит не только от степени удовлетворенности потребителей, но и от того, насколько персонал («основа организации») солидарна с ее «вершиной» в лице высшего руководства. Поэтому актуальность создания подсистемы измерения и анализа удовлетворенности потребителей и подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности пер-

сонала в составе СМК вуза также не вызывает сомнений.

В ходе использования СМК в вузе появляется потребность в разработке и применении подсистемы управления финансовыми ресурсами. Такая подсистема (механизм) должна обеспечивать планирование, обеспечение наличия и сравнение фактического расходования ресурсов с плановым, а также осуществление необходимых действий по результатам этого сравнения. При этом механизм управления стратегическими и среднесрочными затратами должен обеспечивать достижение установленных целей и запланированных результатов действий в СМК вуза.

Формирование СМК в вузе рассмотрено с позиций общих подходов к управлению качеством предоставления образовательных услуг. Поэтому результаты исследований, рассмотренных в диссертации применительно к вузу, репрезентативны и для других образовательных организаций [9].

Качество образования является одной из важнейших проблем модернизации российского образования и основные требования к нему включены в Болонскую декларацию. В период поиска новых подходов к образованию, новаций в деятельности образовательных учреждений (организаций) требуется координация и эффективная организация управления качеством образования.

Переход высшего образования на уровневую систему, включающую уровни бакалавров и магистров, а в отдельных сферах - подготовку специалистов, разработка новых федеральных Государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования в России происходит под эгидой формирования Европейского пространства высшего образования (ЕПВО). Во многих высших учебных заведениях уже разрабатываются модели и методы управления качеством образования, соответствующие международным стандартам. Ряд ведущих образовательных организаций России взяли курс на разработку и создание системы управления качеством образовательного процесса на основе концепции всеобщего управления качеством (Total Quality Management - TQM) и международных стандартов ISO (International Organization for Standardization - ISO) серии 9000. В основе моделей управления качеством лежит системный подход [10].

Внедрение системы управления деятельностью вузов, ориентированных на качество образования, способствует повышению конкурентоспособности

российской системы высшего образования в целом и конкретных институтов в частности. Но сегодня имеет значение не только это: качество образования, в том числе и высшего, является важной составляющей повышения качества жизни граждан России. И первые, но уверенные шаги в этом направлении наших вузов демонстрируют их готовность решать эту главную задачу.

Научно-методические материалы призваны оказать помощь в работе по созданию и внедрению системы менеджмента качества в вузе руководителям всех уровней и сотрудникам образовательного учреждения.

## Литература

1. Инновационные технологии обеспечения качества образовательной деятельности ТГГПУ. Серия «Обеспечение качества высшего образования». Выпуск 1.– Казань: ТГГПУ, 2006. – 99 с.
2. Менеджмент качества образования в ТГГПУ: Проблемы и перспективы. Серия «Обеспечение качества высшего образования». Выпуск 2.– Казань: ТГГПУ, 2006. – 81 с.
3. Система менеджмента качества образования ТГГПУ. Серия «Обеспечение качества высшего образования». Выпуск 4. – Казань: ТГГПУ, 2007. – 64 с.
4. Система менеджмента качества образования ТГГПУ: на пути к совершенству. Серия «Обеспечение качества высшего образования». Выпуск 6. – Казань: ТГГПУ, 2008. – 102 с.
5. Система менеджмента качества образования ТГГПУ: достигнуты результаты и новые задачи. Серия «Обеспечение качества высшего образования». Выпуск 8. – Казань: ТГГПУ, 2008. – 132 с.
6. Гаязова Э.Б., Зинурова Р.И., Маслова З.Б. Вариативность национальных моделей двухуровневой подготовки: сравнительный анализ/ Гаязова Э.Б., Зинурова Р.И., Маслова З.Б.// Вестн. Казан.технол.ун-та – 2011. – №22. – С. 269-275.
7. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Система менеджмента качества. Требования.
8. Идиатуллина К.С., Идрисова А.А. Риски перехода на двухуровневую систему образования в оценке работодателей./ Идиатуллина К.С., Идрисова А.А.// Вестн. Казан.технол.ун-та – 2011. – №24. – С. 269-275.
9. Мищенко Елена Сергеевна. Автореф. дисс. докт. экон. наук, ГОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет», Саратов 2010, 45 с.
10. Швецов Михаил Николаевич. Автореф. дисс. докт. экон. наук, ГОУ ВПО "Марийский государственный технический университет" Йошкар-Ола 2009, 42 с.